

習志野市公共施設等総合管理計画に基づく「個別施設計画」の策定に関する提言書(仮称)

## 提言案

### 第4章「個別施設計画」策定に関する提言

#### 1. 将来のまちづくりを見据えた計画策定について

「個別施設計画」の策定に際しては、財政面にのみ焦点を当てるのではなく、「まちづくりの将来ビジョン」を明確にし、施設の役割と市民サービスに与える影響を十分に勘案し、まちづくりの視点を十分考慮することが重要である。

また、非常に進化しているICT(情報通信技術)やAI(人工知能)の活用について十分考慮した上で、「個別施設計画」を策定する必要がある。

更に、習志野市独自の考え方のもとに作成され、まちづくりに非常に関係する計画との整合性に配慮した「個別施設計画」の策定が求められる。

以下に、それらについて具体的な提言を記す。

##### (1) 地域の特性を考慮し、「まちづくり」との整合のある「個別施設計画」の策定

1) 公共施設再生事業は本市の「まちづくり」と密接不可分のものであり、少子高齢化社会に相応しい「まちづくりの将来ビジョン」を上位計画(長期計画)の中で明確にし、その計画との整合を図り、公共施設再生事業と「まちづくり」の関係が、財政面と合わせて市民に理解される計画の策定を行う。

2) 公共建築物の「個別施設計画」の策定は人口動態及び財政的制約のもとに「総量圧縮」を基本方針として施設の統廃合が計画されることになるが、施設の廃止による市民サービスの低下を出来るだけ防ぐとともに、地域コミュニティとして住民が培ってきた地域の文化・伝統等の消滅に対して、「まちづくり」の視点から関係する住民が十分に理解し、納得できる計画の策定を行う。

##### (2) 「まちづくりの将来ビジョン」は、バックカスティング思考で構築

「まちづくりの将来ビジョン」の構築は過去からの延長線上で思考するのではなく、バックカスティング(※1)思考で構築することが重要である。

〈※1 「バックカスティング」:「未来」を起点として、そこから逆算して「現在」を考えること〉

政府では、「自治体戦略2040構想研究会」を平成29年10月に発足させ、開催趣旨は「2040年頃の自治体が抱える行政課題を整理した上で、バックカスティングに今後の自治体行政のあり方を展望し、早急に取り組むべき対応策を検討することを目的として、総務大臣主催の研究会を開催する」としている。

この研究会では、平成30年4月に「第1次報告」(〈参考資料1〉)を発表しているが、開催趣旨に沿った検討が行われ、最後に、「2040年頃を見据えた自治体戦略の基本的方向性」を提案している。

今回は第1次報告であるが、この研究会の検討手法及び検討内容は、習志野市の「まちづくりの将来ビジョン」を構築する上で非常に参考になると考えられる。

##### (3) 進化するICTやAIの活用を考慮した「個別施設計画」の策定

ICTやAIの進化は目覚ましく、今後ますます深化していくことは間違いない。一方、公共施設は50年以上使用されるものであり、進化したICTやAIの活用が必須となる。ICTやAIの活用は、公共施設のハード面、ソフト面に大きな影響を及ぼすことが予測されるので、「個別施設計画」を策定する際にはその活用を十分に考慮する必要がある。

##### (4) 「地域包括ケアシステム」の構築に配慮した「個別施設計画」の策定

政府が2025年度までに策定を指示している「地域包括ケアシステム」は、「地域の自主性や主体性に基づき、地域の特性に応じて作り上げていくことが必要である」としている。習志野市としても、独自の考え方のもとに、地域特性に応じた高齢者福祉の重要な政策として早急に構築することが求められているが、このシステムは習志野市の将来の高齢者福祉のあり方としてのまちづくりの方向を決めるものでもある。そして、

平成 30 年 5 月 25 日 平成 30 年度第 1 回公共施設等再生推進審議会

今後の高齢者の増加を考えれば、このシステム構築の中で、地域包括支援センター（習志野市では「高齢者相談センター」という）の増設や介護支援・要介護認定率の低下（介護予防）を目的とした「テントウムシ体操」などの「場」、即ち、ハード（建物）の確保の必要性も考えられるため、「個別施設計画」の策定に際しては、「地域包括ケアシステム」の構築に配慮することが重要である。

(5) 都市公園の目標確保面積との整合性に配慮した「個別施設計画」の策定

都市公園は「まちづくり」に直接関係しており、その目標確保面積（10㎡/人）を達成するためには約56ha（※2）の土地が必要である。公園施設の「個別施設計画」では、「習志野市緑の基本計画」との整合を図り、まちづくりの視点から都市公園の目標確保面積に対する対応を明確にする。

〈※2: 現在の公園面積は6.7㎡/人。目標確保面積達成に必要な面積56ha = (10 - 6.7)㎡/人 \* 17万人〉

## 2. 財政シミュレーションを踏まえた計画策定について

「個別施設計画」の検討の基礎資料として、2018年度から2038年度（21年間）の財政状況を示す「財政シミュレーション（Ver.1）」が「たたき台」として3月（平成29年度第4回）の審議会に提示されたが、その試算による財源不足額は総額1,327億1,500万円（年間66億3,600万円）であり、非常に深刻な状況を示している。

「財政シミュレーション」に関する本審議会での審議対象は「性質別歳出」の「普通建設事業費（※3）」であるが、施設再生事業を行わない場合でも毎年度赤字である（〈参考資料2〉）ことを鑑みて、全般的なことについても提言するので、ぜひ参考にして取り組んで頂きたい。

〈※3: 「普通建設事業費」= 「施設再生費」+ 「通常補修費」〉

(1) 全般的な取組みについて

1) 財政危機の全庁的認識と行財政改革の徹底

① 「財政シミュレーション」は「たたき台」として非常に厳しい条件のもとに試算されたものと解釈しており、今後幾つかのケースが試算されるものと思っている。しかし、いずれのケースにおいても財源不足が予測され、「個別施設計画」を推進するためには、この結果を真摯に受け止め、市長は「財政非常事態宣言」を宣言し、行財政改革本部を設置して推進体制を強化し、全庁一丸となって行財政改革を徹底し、財源不足対策に取り組むとともに、市民との危機意識の共有が必要がある。

② 行財政改革を促進するためには経営改革大綱の策定と推進を継続的に行うことは当然であるが、「市税（歳入）」収入の増加、「歳出」の「扶助費」の抑制及び「人件費」、「物件費」の更なる縮減を検討することが重要である。その際、進化の目覚ましいICTやAIなどの技術を活用し、業務の効率化、簡素化を図り、「人件費」、「物件費」等の縮減の検討が求められ、そのための技術者の確保を含む検討体制の強化が必要である。

③ 経営改革大綱の推進に際しては、従来の「経営改革懇話会」のような市民による外部委員会を設置し、委員の意見を聴取するとともに進捗管理を行い、実効性の向上を図る必要がある。

2) 財源確保の方策の検討

① 統廃合によって廃止される施設の維持管理・運営費の削減効果を推計し、施設再生事業の財源として活用する。

② 財源確保の方策の一つとして未利用の市有地の活用が考えられるが、市有地は「市民のものである」ことを念頭に置き、売却は最後の手段として対応する。そして、売却の際には以下の項目について十分に配慮を払う必要がある。

ア) 市民の意見を十分聞き、市民との合意形成を図る。

イ) 将来の施設更新時の施設建設用地の確保について十分配慮する。

ウ) 都市公園の目標確保面積（10㎡/人）の達成との整合性を図る。

エ) 売却後の人口動態を推計し、施設再生計画への影響を十分に考慮する。

3) 「財政シミュレーション」の試算範囲

「財政シミュレーション」は一般会計だけでなく、特別会計（下水道）・公営企業会計（上水道・ガス）につ

いても行う。その際、公営企業会計(企業局)については「減価償却費」の内部留保の活用を考慮する。

(2)「普通建設事業費」について

1)「施設再生費」の縮減と平準化

「施設再生費」は年度ごとの事業費変動が大きく(＜参考資料3＞)、施設ごとの事業費は前回の計画に比べて、「道路」を除いて、以下のように大幅に増加している。(平成29年度第4回審議会 資料4より)

施設区分	1年平均の施設再生費(千円)		今回/前回
	前回(総合管理計画時点)	今回の試算	
公共建築物	2,753,600	4,011,065	1.46
道路	718,364	640,756	0.89
橋りょう	191,200	250,667	1.32
公園	316,502	444,928	1.41
ごみ処理施設(清掃工場・リサイクルプラザ)	589,184	1,129,653	1.92
合計	4,567,850	6,477,069	1.42

この様な状況を認識し、計画策定に際しては「施設再生費」の平準化と縮減の検討が重要であり、「施設再生費」の試算精度の更なる向上とともに、以下に示す項目の実施が必要である。

- ①「施設再生費」の年度ごとの変動は予算編成に支障をきたすため平準化が求められ、平準化のための建設単価及び再生スケジュールの見直しを行う。
- ②「施設再生費」の縮減を図るためには、施設の長寿命化(耐用年数の延長)と建設単価の縮減の検討が重要であり、以下の項目の実施を提案する。
  - ア. 各施設の長寿命化について調査・検討し、計画策定の方向性を明確にした上で、耐用年数の延長による再生スケジュールの見直しを行い、「施設再生費」の縮減を図る。
  - イ. 建設単価の算出は実勢価格を把握することが重要であり、建設単価はこれまでの改修などの実績を調査・整理し、実績をベースに、社会情勢を勘案して決定する。
  - ウ. 建設単価の縮減を図るために、各施設の建設仕様などの見直しを行う。
- ③従来、施設の複合化による統廃合は「施設再生費」の削減の主要な対応策として提示されている。今回の「財政シミュレーション」では、従来の複合化メリットとしていた「建物面積20%削減」を行わないとしているが、これでは複合化による「施設再生費」の削減メリットがなくなると考えられるので、学校施設を含めて複合化による建物面積の削減についてもっと真剣に検討する必要がある。
- ④「施設再生費」の算出の際、廃止施設の「除去費」を含める。

2)「通常補修費」の縮減

「通常補修費」の算出根拠が明確でないため、具体的な提言はできないが、財源不足が大きいことを考慮すると、算出根拠を詳細に精査した上で縮減の検討が必要である。

3. 公共施設の管理に関する基本的な方向性について

政府は、施設の計画的かつ効率的管理及び長寿命化によるライフサイクルコスト(LCC)の削減を図るために、「ストックマネジメントの考えを導入することが重要である」とし、担当省庁からそのための「各種の指示書(手引き、指針、ガイドライン等)」が提示されている。

長寿命化に関しては、本市においても一部の施設(橋梁、ごみ処理施設)については長寿命化を考慮した計画(※4)が策定されているが、内容的には全く不十分であり、また、市民に十分な情報公開が行われていない。

＜※4 ・橋梁施設:「橋梁長寿命化修繕計画」 ・ごみ処理施設:「芝園清掃工場長寿命化計画書」＞

「個別施設計画」の策定及び管理は政府の指示書を十分に理解して進めるべきであるが、施設の「長寿命化」及び「ストックマネジメント」の意味と意義を十分に考慮し、市民の理解を得て実施する必要がある。

また、施設管理の評価についてはアウトカム(事業成果)による評価を重視し、そのための習志野市独自の評価方式を構築することが必要である。

これらについて、以下のように提言する。

(1) 施設の「長寿命化」の検討

1) 政府の指示書に基づく計画の策定と管理

これまでの計画(「公共施設再生計画」及び「公共施設等総合管理計画」)は施設の長寿命化について十分な検討が行われていない。「個別施設計画」を策定し、管理する際には、以下に示す資料を参考に、習志野市の考えを明確にした上で、各施設の長寿命化について十分に検討し、施設管理の方向性を明確にする。

【参考にするべき資料】

- 「習志野市学校施設再生計画策定に関する提言書(P7)」の【長寿命化を見据えた計画的な維持保全(ファシリティ・マネジメントの導入)】(＜参考資料4＞)
- 政府の指示書(手引き、指針、ガイドラインなど)(＜参考資料5＞)

2) 「長寿命化」と「予防保全」のことばの定義の明確化

「長寿命化」と「予防保全」は施設の管理にとって重要な管理要素であり、それについて「公共施設再生計画(P15)」の【基本方針5】には次のように記述されている。

- 計画的な維持保全による、建物の長寿命化
- 予防保全によるライフサイクルコストを削減

この基本方針における言葉の使い方は不明確であり、不適切である。「長寿命化」と「予防保全」の定義を明確にし、市民がその言葉の使い方を理解できるようにする必要がある。

なお、審議会としては、「長寿命化」と「予防保全」は別々のものではなく、『「予防保全」は『長寿命化』の一手段である』、と考えている。

3) 施設の長寿命化による目標耐用年数の決定

施設の長寿命化による耐用年数の延伸が、財政負担の軽減及び平準化にどの程度寄与するのか、耐用年数別にLCCを比較し、目標耐用年数を決定する。

施設の耐用年数別のLCC比較については、「岸和田市第2回公共施設マネジメント検討委員会(2015.8.10)長寿命化資料(資料2-1)※5」が参考になる。

＜※5「岸和田市長寿命化資料:鉄筋コンクリート造の建物の目標耐用年数80年と65年について、ある試算条件のもとに保全費を比較し、目標耐用年数を65年に決定している＞

4) 「橋梁長寿命化修繕計画」と「芝園清掃工場長寿命化計画書」の見直しと情報公開

- ①「橋梁長寿命化修繕計画」は予防保全(長寿命化)による効果を算出しているが、長寿命化(50年から100年)の技術的根拠の提示もなく、効果の結果を提示しているに過ぎない。長寿命化の技術的根拠と効果の算出根拠を明確にし、「個別施設計画」の策定に活用できる計画にする必要がある。
- ②「芝園清掃工場長寿命化計画書」は公開されておらず、市民には計画内容が知らされていないため、市民は、計画書が「個別施設計画」の策定に適切な内容であるかどうかの判断ができない。「個別施設計画」の策定にこの計画書を活用するのであれば、情報公開して、市民に理解を求めた上で活用するべきである。

(2) 施設の「ストックマネジメント」による管理

- 1) 政府が導入を薦めている「ストックマネジメント」を本市に導入することが重要である。その場合、政府の示す「ストックマネジメントの定義」(＜参考資料6＞)を参考にし、本市独自の「定義」を明確にする。
- 2) 政府の指示書を参考にして「個別施設計画」を策定する際、指示書の取扱いに関する本市の考え方を明確にして、関係部門の計画策定レベルの同一性を確保する。

(3) 施設の管理(点検・調査及び修繕・改築)の評価方式の構築

施設管理の評価はアウトプット(事業量)ではなく、アウトカム(事業成果)を重視して行うことが重要であり、国土交通省が下水道事業について示している「点検・調査及び修繕・改築に関する目標(アウトカム及びアウトプット)の設定例」(＜参考資料7＞)を参考にして、習志野市独自の評価方式を構築する。

#### 4. トップマネジメントと全庁的な取組体制の構築について

「個別施設計画」の策定と推進において、トップマネジメントの必要性は以下に示す通りである。

- (ア) 「個別施設計画」は「まちづくり」と密接不可分である。そして、「まちづくり」は市長の政治理念そのものであり、「まちづくりの将来ビジョン」を市民に示すことは市長に求められる責務である。
- (イ) 「個別施設計画」は複数部門に関係するため、縦割り組織の弊害を除去することが重要である。そのためには、複数部門を統括する組織体制の構築と組織機能の発揮が求められるが、組織機能を十分に発揮させるためには、市長及び幹部職員によるトップマネジメントが必要である。
- (ウ) 「個別施設計画」の策定と推進は長期にわたる事業であるため、担当職員の異動による業務の停滞と管理の質の低下が予測される。それを避けるためには、職員の適正な人事管理と人材強化が必要であるが、それらの長期にわたる監理は、市長と幹部職員に求められる重要な要件の一つである。

以上の必要性を十分に認識し、トップマネジメントによる計画の管理・推進及び全庁的な取組体制の構築と強化を図る必要がある。

##### (1) 庁内検討体制の市長のトップマネジメントによる管理・推進

現在、庁内検討体制の最高機関である「公共施設等総合管理計画推進及びPFI検討会議」の委員長は政策経営部長であるが、上記の通り、計画の策定と推進にはトップの率先垂範が求められることを認識すれば、会議の委員長には市長がなり、市長のトップマネジメントの下で計画の策定と推進を行うべきである。

##### (2) 全庁的な取組体制の構築と強化

現在「個別施設計画」の策定を統括管理しているのは資産管理室であるが、計画策定の推進は実質的には主幹の一人に任されている状態である。これでは、複数部門に関連する「個別施設計画」の策定は物理的にも、質的にも難しく、市民が納得できる計画の策定は難しい。

以下の点に配慮し、トップマネジメントを機能させるために、取組体制の強化を図る必要がある。

##### 1) トップマネジメントを機能させるための推進体制の強化

- ① 「個別施設計画」の策定は複数部門に関係するため、全庁的に計画レベルを合わせるとともに、統一的に進捗管理が求められる。しかし、現在の資産管理室では人員的にも、能力的にも全く十分とは言えない。人的補充を含めて、全庁的に一元管理するための推進体制の強化が必要である。
- ② 推進体制の責任者には庁内全体を統括する権能を与えるなど、トップマネジメントを機能させるために、担当責任者の指揮権の向上を図る必要がある。

##### 2) 計画策定能力の充実

- ① インフラ・プラント施設に関しては技術的な知識・経験を必要とする。現在の組織体制で計画の策定が可能かどうか、技術力及び経験力も含めて全庁的に精査し、庁内で不足の場合は、外部の有識者の招聘などを含めて、それを補完する体制を早急に構築する必要がある。
- ② 特に、清掃工場のごみ処理施設は、非常に多額の事業費を要する上に、最新技術の調査・研究やごみ処理能力の予測などが重要である。しかし、現状の体制では最新技術の調査・研究能力は十分ではなく、外部の専門家を含む検討委員会の設置の必要性を強く感じる。

#### 5. 市民との合意形成及び関係団体・事業者との連携について

市民との合意形成のために、行政がこれまで市民との意見交換会や説明会などを開催し、努力してきたことは評価できるが、今後、本格的に施設の複合化や多機能化による統廃合の計画を推進するためには、地元住民などとの更なる合意形成が求められる。

事業者との連携に関しては、今後、業務の効率的、効果的な推進及び市民サービスの向上を図るため、PPP・PFIなどによる民間企業の活用が進められると考えられるが、PFI事業(特定事業)のあり方や進め方について十分に調査・検討しておく必要がある。

以下に、これらについての提言を記す。

(1)市民への丁寧な説明と合意形成

1)市長自らの市民への説明の重要性

大久保地区再生事業の市民説明会においても、市民から「市長は説明会に出席すべき」との意見が多いが、「個別施設計画」がまちづくりと密接不可分であり、市長の考える「まちづくりの将来ビジョン」をベースに策定され、トップマネジメントによって推進される事業であること考慮すれば当然の要求である。「個別施設計画」の市民との合意形成を図るためには、市長自らが市民へ説明を行うことが重要であることを、市長自身が認識されることを要請する。

2)施設の複合化や統廃合に関する市民参加の検討方式の改善

- ①これから進められる施設の複合化や人口動態を考慮した統廃合の検討については、計画当初から地域住民や施設利用者などの参加による検討が重要である。
- ②市民参加による検討方法の一つである「ワークショップ」の従来の進め方は改善の余地があり、例えば、さいたま市の市民による「ワークショップ」の進め方(＜参考資料8＞)を参考に、本市に相応しい市民の参加方式を検討し、市民が計画当初から検討に参画する方式の構築が必要である。

(2)PFI事業(特定事業)のあり方と進め方

PFI事業は長期(20年以上)にわたるため、その間のPFI事業の推進や運営管理レベルの劣化による市民サービスの低下が起こらないように、行政内の組織体制の充実が求められる。

また、これからのPFI事業は、財政効果(VFM: Value for Money)を期待することは難しく、民間事業者の運営ノウハウの効率的、効果的な活用による市民サービスの向上を事業者選定の重点評価項目として厳格に審査するとともに、地域経済の活性化に生かす工夫が重要である。

1)PFI事業推進のための庁内体制の充実

大久保地区のPFI事業は、現在、資産管理室が主導して事業者との対応を行っているが、事業を開始した以降の維持管理・運營業務の担当を資産管理室が行うことはできない。しかも、このPFI事業は庁内組織の複数部門の業務に関係しているため、従来の縦割り組織ではSPC(特別目的会社)の統括マネージャとの対応などが十分に行われないことが予測される。

これらの課題を解決するためには、複数部門を一元管理する組織を構築し、統括マネージャとの対応やPFI事業の運営評価を十分に行い、市民サービスレベルの維持向上を図ることが必要である。

2)PFI事業推進の質的低下を防止するための手順書の作成と職員の研修

PFI事業は長期にわたるため、担当職員の異動による業務の停滞と管理の質的低下が予測される。それを回避する方策として、特定事業選定手順書の策定はもとより、特定事業選定後の建設・維持管理・運營業務の各段階における管理手順書を作成するとともに、職員の定期的な研修制度の構築が必要である。

3)PFI事業の事業者選定の厳格化

①これからのPFI事業は、大きな財政効果(VFM)を期待することは難しいことが予測され、事業者選定は、市民サービスの向上に重点を置くことが基本となる。市民サービスの評価は難しい面があるが、事前に、できるだけ定量的な成果指標(KPI: Key Performance Indicator)を明確にし、事業開始後の市民サービスの評価内容が市民にも分かるようにしておく必要がある。この様な状況を鑑みて、外部委員による審査委員会等は、事業評価を市民サービスの向上に重点を置くことを基本として、行政による直接運営との比較を含めて、KPIの達成の可能性についても評価し、厳格に審査をすることが求められる。

②政府は、下水道事業などで「コンセッション方式(※6)」のPFI事業の採用を推奨しているが、そのメリット・デメリットを十分に検討し、市民サービスの向上(例えば、下水道料金の低減)を重点に評価するなど、本市独自の選定方式を構築し、市民が理解し、納得する事業者選定を行う必要がある。

＜※6「コンセッション方式」: 利用料金の徴収を行う公共施設について、施設の所有権を公共主体が有したまま、施設の運営権を民間事業者に設定する方式(内閣府)＞

#### 4) PFI事業の実施による地域経済の活性化

現在のPFI事業は地域企業の直接の受注はなく、地域経済の活性化にそれほどつながっていない。PFI事業を地域経済の活性化につなげるため、今後以下のことを検討することを提案する。

- ① PFI事業を地域経済の活性化に役立てるために、地元企業が親会社(SPC)としてPFI事業を受注できる仕組みを検討する。
- ② 仕組みの検討は行政の主導と支援のもとに、地域企業が親会社になるための地域企業の育成と地域企業によるLLC(合同会社: Limited Liability Company※7)などの設立の検討を行う必要がある。  
＜※7「LLC」: 2006年5月の新会社法施行によって認められた、新しい会社の形態。特徴は、出資者の責任は有限責任で、意思決定方法や利益の配分が出資比率によらず自由に決められる＞

### 6. 個別施設計画の着実な実施に向けた取組みについて

「個別施設計画」は長期にわたるため、事業期間中の担当者の異動が予測されるが、その際の事業の継続性の確保と市民サービスの低下をきたさない体制と仕組みの構築が必要である。

これまでの行政が行っている計画の進捗管理は、特に、事業評価(Check)の検証が不十分であるため、計画の見直し(Action)による計画精度の向上が図られていない。これは、事業量(アウトプット)を評価指標にしており、事業成果(アウトカム)が評価指標になっていないためである。今後は、事業成果(アウトカム)に重点を置いた評価を行い、計画の精度向上を常に図っていくことが重要である。

更に、事業成果(アウトカム)の評価結果を市民に公表することによって、行政の説明責任の向上を図る必要がある。

以下に、それらについての提言を記す。

#### (1) 「個別施設計画」の検討・策定・実施段階の手順書の作成

担当者の異動の際にも事業の継続性と市民サービスの維持・向上を図るため、計画の検討・策定・実施の各段階の手順書を作成(ルール化)する。

各段階の手順書作成の参考として、「下水道事業のストックマネジメント実施に関するガイドライン-2015年版-」が役に立つと考えられるので、以下に、各段階の検討項目の概要を示す。(詳細は＜参考資料9＞)

[第1段階] 現状把握とリスク評価

[第2段階] 施設管理の目標設定

- ① 事業の目標(アウトカム)の設定
- ② 事業量の目標(アウトプット)の設定

[第3段階] 長期的な改築シナリオ設定

[第4段階] 計画の策定と実施

- ① 点検・調査計画の策定と実施
- ② 修繕・改築計画の策定と実施

#### (2) 評価(Check)・見直し(Action)の充実と評価結果の市民への公開

これまでの行政は、計画の進捗管理において、評価・見直しの作業が不十分で、計画見直しによる計画精度の向上につながっていない。この最大の要因は、計画時の評価指標がアウトプットに偏り、アウトカムによる評価が行われていないことである。

今後は、計画時に事業成果(アウトカム)のできるだけ定量化した指標(KPI)を明確にし、以下の手順で評価・見直し・情報公開を行うことが必要である。

- ① 定期的に行なう計画の評価は、事業成果(アウトカム)に重点を置いて達成状況を把握する。
- ② 目標との乖離を評価し、計画の見直しを行い、計画精度の向上を図る。
- ③ 計画の評価と見直した結果は市民や関係機関等へ丁寧な説明を行い、行政の説明責任を果たすとともに、市民の理解を得る努力を行う。

以上

＜参考資料＞

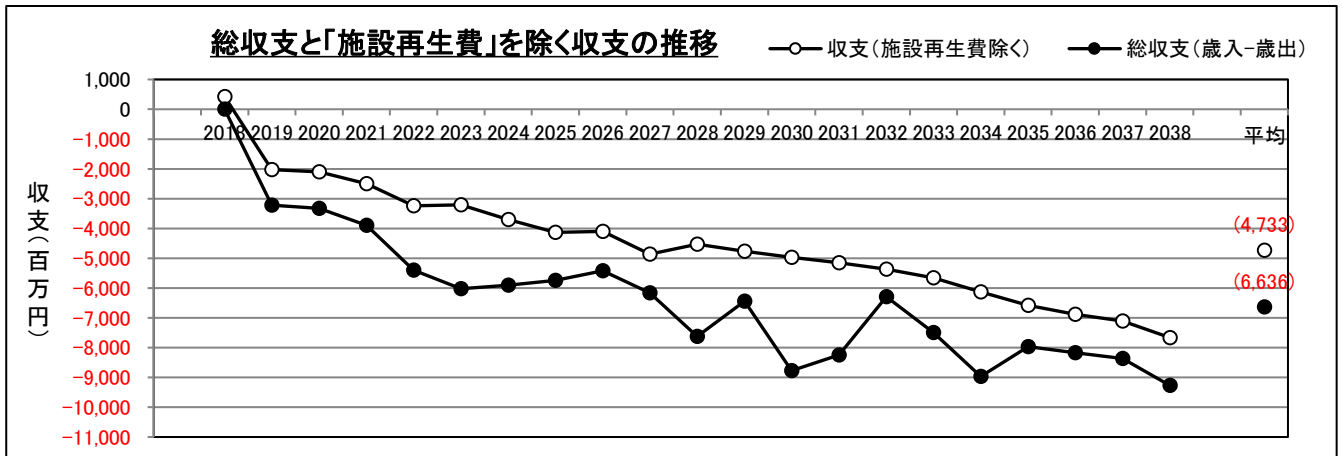
1. 「自治体戦略 2040 構想研究会 第一次報告」～人口減少下において満足度の高い人生と人間を尊重する社会をどう構築するか～  
(平成 30 年 4 月 自治体戦略 2040 構想研究会)

**目次**

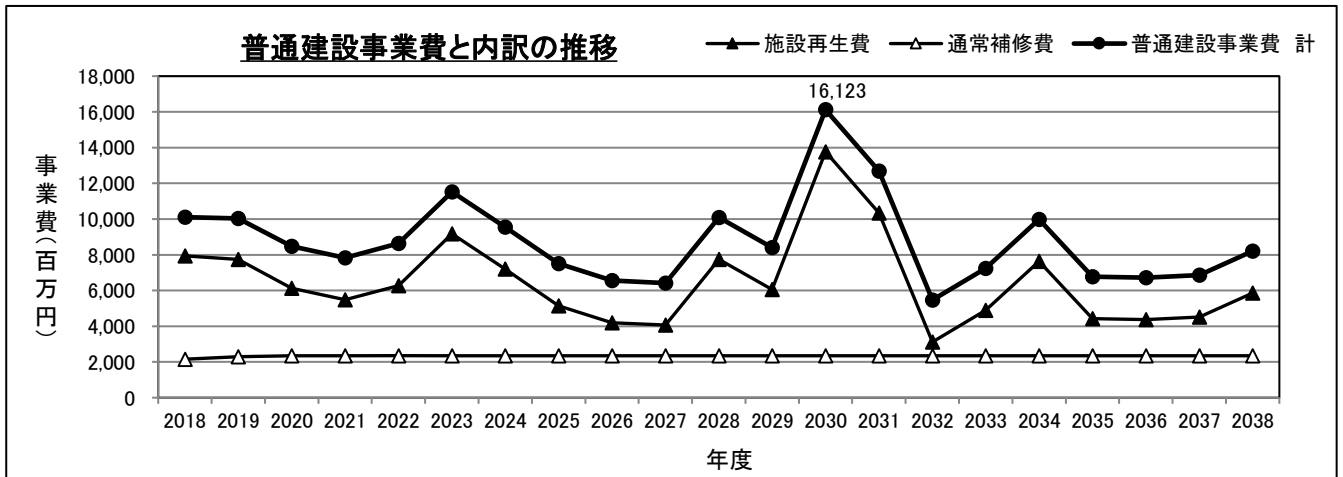
- I 2040 年頃を見据えた自治体戦略の必要性
- II 2040 年頃までの個別分野と自治体行政の課題
  - 1 個別分野の課題
    - (1) 子育て・教育
    - (2) 医療・介護
    - (3) インフラ・公共施設、公共交通
    - (4) 空間管理、治安・防災
    - (5) 労働・産業・テクノロジー（ICT、ロボット、生命科学等）
  - 2 自治体行政の課題
- III 2040 年頃にかけて迫り来る我が国の内政上の危機とその対応
  - 1 若者を吸収しながら老いていく東京圏と支え手を失う地方圏
  - 2 標準的な人生設計の消滅による雇用・教育の機能不全
  - 3 スポンジ化する都市と朽ち果てるインフラ
- IV 2040 年頃を見据えた自治体戦略の基本的方向性

2. 「財政シミュレーション」による毎年度の財源不足額の推移

- ・[○]は、施設再生事業を行わない場合の収支を示す。(平均不足額△47 億 3,300 万円/年)
- ・[●]は、施設再生事業を行った場合の総収支を示す。(平均不足額△66 億 3,600 万円/年)



3. 普通建設事業と内訳の推移





4. 「習志野市学校施設再生計画策定に関する提言書(P7)」

【長寿命化を見据えた計画的な維持保全(ファシリティーマネジメントの導入)】

建物の寿命は、立地環境、維持保全の状況、施工不良の有無等さまざまな要件によって異なるため、一概に寿命年数を判定することは困難ですが、建物の維持には定期的なメンテナンスが必要で、それを怠ったものは老朽化の進み具合が早くなるということは、通説となっています。

現在、公共建築物の多くは、「壊れてから直す」といった事後保全の考え方に従い、施設の維持管理を進めていることが多く、結果的に、建物の維持管理に係る経費を比較した場合、適切なメンテナンスを定期的に行った方が、ライフサイクルコストにおいては優位にあると言われています。

したがって、ファシリティーマネジメントの考えを導入し、定期的なメンテナンスを行い、適切な維持管理を実施することで、建物の寿命を延ばすことが必要です。

このとき注意すべきことは、公共建築物の目的は、民間ビルのように資産価値の形成ではないため、すべての部位を予防保全の対象とする必要はありません。即ち、建物の寿命を短縮してしまうような不具合、あるいは利用者に損害を引き起こしかねないといった、深刻な不具合以外の存在は、一定程度は認められるべきものと考えます。

武蔵野市では、FCI(Facility Condition Index)により、施設の不具合状況を金額換算し、残存不具合率を評価する指標として活用しています。FCI 指標は、施設が「運用上支障がない状態」維持に必要な保全整備費を数値化して把握するもので、市有施設全体を FCI 指標にあてはめ概ね 5%以下に維持するための改修費用を算出しています。

**FCI: Facility Condition Index(残存不具合率)**

…多くの施設を所有する企業や団体が、施設を長期的に良好な状態に保つための、修繕改修に関する予算計画及び管理の指標

**FCI=残存不具合率／施設複成価格**

**残存不具合:5年以内に修繕更新すべき不具合**

・予算の不足、業務への支障、工事手順等の都合により、繰り延べされた不具合

**施設複成価格:現時点で新築する場合の再調達価額**

・当初の建築費を建築物価指数で調整、あるいは類似新築建物の価額から推定

5. 「政府の指示書(手引き、指針、ガイドラインなど)」の例

No.	指示書名 (手引き、指針、ガイドライン等)	省庁名	作成年月
1	インフラ長寿命化基本計画	インフラ老朽化対策の推進に関する関係省庁連絡会議(内閣官房)	H25.11
2	インフラ長寿命化計画(行動計画) (H26~H32 年度)	国土交通省	H26.5
3	市町村における持続的な社会資本メンテナンス体制の確立を目指して	社会資本整備審議会(国土交通省)	H27.2
4	ストックマネジメント手法を踏まえた下水道長寿命化計画策定に関する手引き(案)	国土交通省	H25.9
5	下水道事業のストックマネジメント実施に関するガイドライン-2015 年版-	国土交通省	H27.11
6	新下水道ビジョン加速戦略	国土交通省	H29.8
7	公営住宅等長寿命化計画策定指針(改定)	国土交通省	H28.8
8	公園施設長寿命化計画策定指針(案)	国土交通省	H24.4
9	環境省インフラ長寿命化計画(行動計画)	環境省	H28.3
10	廃棄物処理施設長寿命化総合計画作成の手引き	環境省	H27.3 改定
11	学校施設の長寿命化計画策定に係る手引	文部科学省	H27.4
12	学校施設の長寿命化計画策定に係る解説書	文部科学省	H29.3
13	総点検実施要領(案) 【橋梁編】、【道路トンネル編】、【舗装編】、【道路標識、道路照明施設、道路情報提供装置編】、【横断歩道橋編】、【道路のり面工・土工構造物編】	国土交通省	H25.2

6. 「ストックマネジメント」の定義（国土交通省と環境省から次のような「定義」が示されている）

- ◆ 「下水道事業のストックマネジメント実施に関するガイドライン-2015 年版-」（国土交通省）  
下水道事業の役割を踏まえ、持続可能な下水道事業の実現を目的に、明確な目標を定め、膨大な施設の状態を客観的に把握、評価し、長期的な施設の状態を予測しながら、下水道施設を計画的かつ効率的に管理することをいう。
- ◆ 「廃棄物処理施設長寿命化総合計画作成の手引き」（環境省）  
廃棄物処理施設に求められる性能水準を保ちつつ長寿命化を図り、ライフサイクルコスト(LCC Life Cycle Cost)を低減するための技術体系及び管理手法の総称。

7. 点検・調査及び修繕・改築に関する目標（アウトカム及びアウトプット）の設定例

- 下水道事業のストックマネジメント実施に関するガイドライン-2015 年版 (P21:国土交通省 H27.11)

表 2-3 点検・調査及び修繕・改築に関する目標（アウトカム及びアウトプット）の設定例

点検・調査及び改築・修繕に関する目標（アウトカム）				施設種類別事業量の目標（アウトプット）			
項目		目標値	達成期間	項目	目標値	達成期間	
安全の確保	本管に起因する道路陥没の削減	道路陥没 0 件/km/年	20 年	管路施設	管渠の改築	管渠調査延長 100km/年 改築延長 30km/年	10 年
	マンホールふたに起因する事故削減	年間事故割合 0 件/処理区/年以下	20 年		マンホールふたの改築	点検数量 5,000 基/年 改築数量 2,000 基/年	10 年
サービスレベルの確保	安定的な下水処理のサービスの提供	不明水量の減少 15%→10%以下	20 年	管路施設	管路再整備	管渠調査延長 100km/年 改築延長 30km/年 ます・取付管修繕 100 箇所/年	10 年
		主要な施設の健全度を 2 以上					
		健全度 2 以下の施設割合 50%→0%		設備	主要設備の改築	改築設備数 3 件/年	10 年
ライフサイクルコストの低減	目標耐用年数の延長	管路 65 年→75 年	20 年	管路施設	定期的な点検・調査・による劣化の早期発見・早期対応による延命化	点検・調査の延長の見直し 80km/年→100km/年 不具合予防処置（重症になる前の早期対応）の拡充 50km/年→70km/年	10 年
		状態監視保全を行っている設備の目標耐用年数を現在の約 1.2 倍とする		設備	点検・調査の重視及び劣化の早期発見による延命化	定期的な状態監視保全設備の調査を行うことによって、部品単位の交換を行う。 5 件/年→10 件/年	10 年

8. さいたま市の「ワークショップ」の進め方

- 「さいたま市公共施設再編検討の進め方手引き《Ver.4.0》」～学校を核とした複合施設のデザイン・ワークショップを例として～（H28.3）

<p>《全体構成》</p> <p>I 公共施設再編の検討を進める際のポイント</p> <p>II ワークショップの運営</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 検討体制の構築</li> <li>2. 検討の進め方</li> <li>3. プログラム</li> <li>4. 提案の反映方法</li> </ol> <p>III 広報（PR）の推進</p>
--

9. 「個別施設計画」の検討・策定・実施段階の手順書の作成の例

➤ 下水道事業のストックマネジメント実施に関するガイドライン-2015 年版- (H27.11 国土交通省)

